下载APP

07 | 认知用户：为什么要成为用户企业?

2020-09-14 相辉

用户体验设计实战课 进入课程 >

讲述：相辉
时长 16:05 大小 14.74M

你好，我是相辉。从今天开始，我们将开启第二个模块的内容，一起来探讨在大数据时代下如何认知用户。

在这个模块里，我不想和你讨论已经被大家所熟知的用户研究和洞察的办法，比如焦点小组、问卷调研或者是用户画像的绘制等等。而是想从近几年的体验设计经验里，总结一些更特别的理念，讲讲**我们到底该如何理解用户**：从用户企业概念的兴起到分析，再到用户大数据分层的方法和理解人性的角度，最终落在我们对现有用户研究方法的改进上。

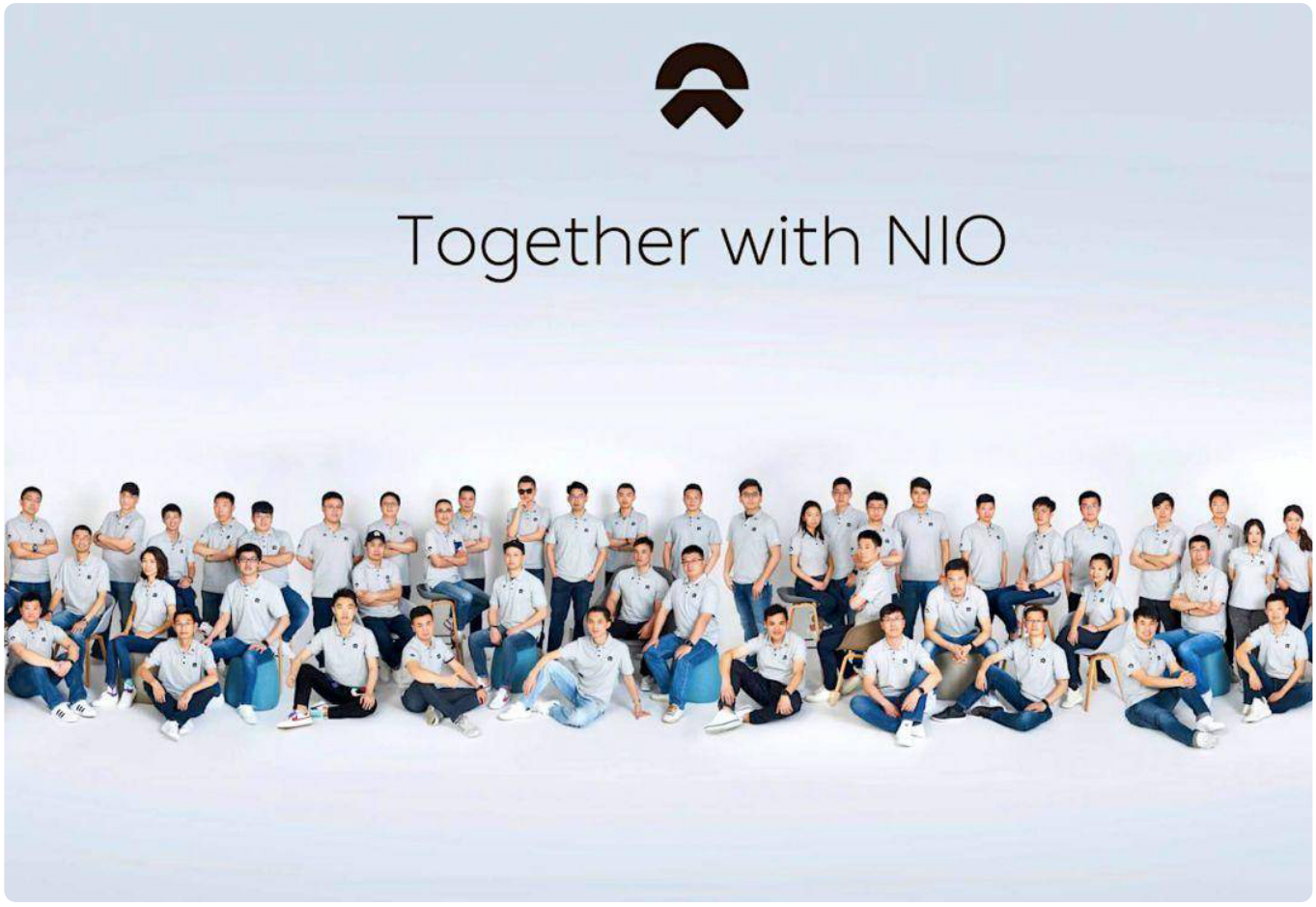
我希望通过这一模块，能把市面上最新的理解用户的方法和角度带给你，让你可以采用系统有用的思维方式，去把用户吃透。

我之前读过《读库》的一本书叫做《乌镇剧院》，里面描述台湾建筑师在设计诚品书店的时候，特意设计了一个有阳光照耀的木质平台，让人看到就会很想坐上去随便翻翻什么书。而后来再进来的用户，看到木台上有人看书的场景，很快就能感受到浓厚的书香氛围和惬意的阅读体验。

我读后很有感触，**用户从来都应该是产品的一部分，甚至应该和产品是共生的关系**。有时候我们看到产品，都可以猜出核心用户的样子。其实，任何产品和服务，都是在和用户一次又一次的互动过程里，变得成熟且高效。

所以在当今这个时代，**通过大数据的方式理解用户、研究用户、洞察用户、服务用户，掌握这个方法，就成了我们认知用户的最重要的手段，这也是我们提升产品体验的驱动力。**

今天这一讲，我想先从自己亲身体会的一个客户案例开始，带你理解用户企业的概念与优势，这个案例就是蔚来汽车。我是蔚来汽车的顾问，在我的这段咨询工作中，我对怎么看待用户，也慢慢有了完全不同的感受和认知。



下面我就先给你描述一些现象。

蔚来汽车在自己开设的车展上，从来都不请漂亮的女车模，而是会请车主志愿者来站台，而且所有车主都会以此为荣。

有一次蔚来的用户看到有媒体在黑蔚来汽车，就主动花了很多钱为蔚来买了广告牌，并在社区分享。

蔚来的车主每年都会参加很多的活动，其中 2/3 都是车主自发组织的。

如果你身边有一个蔚来车主，不出意外，他在的地方只要聊起车，就一定会变成蔚来汽车的宣传现场。

在每个城市中，蔚来汽车都有自己的组织，并且大家会在一起玩得不亦乐乎。

蔚来汽车的车主如果在路上碰到了，多半会鸣笛示意互相打招呼。

你看到这些例子，是不是觉得多多少少有点有趣呢。其实，在蔚来汽车内部，大家设计产品的时候如果碰到一个很棒的 idea，都会说：嗯，这个东西很有蔚来范儿，我们的车主一定喜欢……

我一开始也不太理解这个“蔚来范儿”是什么，后来在我提供服务的这一年时间里，我慢慢融入了他们，也逐渐认可了他们的理念，最终也开始明白“蔚来范儿”的含义。如果让我来总结，那就是：**这是一家十足的“用户企业”，并且说到做到**。

那到底什么是“用户企业”呢？你可以停下来想想这个问题。下面我会给你介绍下蔚来汽车与用户用车生活方式相关的几个场景，我们一起从里面找找答案。

蔚来汽车就是一家“用户企业”

其实我在成为蔚来汽车顾问之前，也没有想到他们会如此地贴近用户。可能是我经历了太多的流量增长的商业模型，当看到这样一家**以用户经营为核心**的企业时，就会稍感意外。

而蔚来也称自己是一个用户企业。我给你讲讲他们的特性和逻辑：

真的以用户为中心，并不是口号

我见过不少企业喊着以用户为中心，但仍然还是面对投资人的压力使劲地冲短期交易数据，只求不断占领市场和扩充品类，而不想花精力真正地把体验做好。结果常常会陷入增长成本过高和后续交易增长乏力的状态。

而蔚来是我少见到的，在汽车产品和用户服务上花费巨大成本来打磨的公司，并且是和每一位客户做长期的朋友。无论是在车展上，李斌（蔚来创始人）和其他 VP 一起不遗余力地向每一个用户介绍产品，和车主们像老朋友一样交流，还是为每个车主都配备 Fellow，全程跟进车主的买车用车时光，再或是为车主准备大小节日的礼品和组织各类的社区活动。

对于蔚来汽车，**用户，始终是舞台上的主角。**

再举个例子，今年全国蔚来汽车大趴的举办地，也是由各个城市的车主票选出来的。苏州、成都、武汉激烈角逐，最后一刻成都以微弱的优势胜出，成都作战室里的车主也都在开心地欢呼庆祝。

可以说，在蔚来的社区里，无论是服务还是用车，用户始终是主角。蔚来似乎也从没有站在高处，而是努力和用户一起变得更好。这也是现在品牌的重要趋势，也就是没有产品再端着，而是去讲“用户因为我们而成为了怎样的人。”

买车只是开始

我们经常会碰到很多的广告，说他们卖的不是产品，而是生活方式、生活提案。但广告只有真正做到了，才算有价值。这一点上，我觉得蔚来做到了。

对蔚来的用户来说，买车就像开了会员卡，当他们购买了蔚来汽车以后，一种全新的生活方式才刚刚开始。无论是社区的内容，还是蔚来的活动，或者是社区的互动、商城的惊喜，再或者是各种用车游玩的攻略和建议，都会帮助用户更快地融入这个社群。

换言之，用户买车就是买了某种生活方式的钥匙，蔚来也仍然在用户服务和社群上，持续地向前迭代。可以说，生活圈，是蔚来汽车的核心之一。

新的增长模式

蔚来的新车主有 70% 都是老车主推荐的，甚至有的车主，为蔚来推荐了上百位新车主。这是一种与传统厂商完全不同的增长模式。也就是当每个用户融入社群后，都会开始向身边的人推荐蔚来汽车。每一个蔚来的车主都像是一滴水，滴入了自己社交圈的湖水当中，随着每次优秀的服务交付和活动运营，车主都会不断地向身边的人推荐蔚来，这也就形成了蔚来较高的老车主推荐率。

并且，因为蔚来车主与蔚来的高度凝结，所以蔚来做的任何有益于车主的服务动作，都会形成一波口碑传播。蔚来用自己的服务能力和链接能力，建设了一个高温的私域流量池。

每个用户都有自己的蔚来值

好机制会鼓励好的用户行为，蔚来值就是这样一种机制。

当车主做出对社区有意义的贡献时，都会积累奖励蔚来值。这样，用户每一次在蔚来生态里的好行为都成为了一种价值积累，用户的信用也就开始有了价值。用户的每次善意和贡献都会被鼓励，那自然而然社区的贡献者也就会变多。

蔚来值应该是一种荣耀，它可以让用户拥有更大的社区投票权、话语权和影响力，也让用户有各类优先体验和参与活动的权利。配合用户的积分，蔚来社区里的氛围，就是这样被自然而然地保持的。

数据与科技驱动以用户为中心的服务体验

对于蔚来这样的企业来说，科技带来新的服务体验，这一点也体现得越来越多了。我举两个例子。

如果一个车主不幸在路上发生小事故，那么他的 Fellow 就会立刻开着代步车来帮他解决问题。这个车主把证件交给 Fellow 后，直接开着代步车走就可以了。而且，他只要将自己的设置传到代步车上，那么代步车的设置基本也会和他原来的一样。

另外，车主也可以把自己的车授权给 JD 的快递小哥，小哥可以打开车主的后备箱，把快递放进去。

好了，到这里，我从 5 个维度给你介绍了蔚来汽车是一家“用户企业”，你应该对这个概念有更多的感知了。

在此过程中，你会发现用户参与了蔚来种种发展的过程，无论是社区决策、产品设计、增长模式，都是以用户为中心的共建。甚至蔚来汽车在上市的时候，敲钟人都是 12 名蔚来车主，而不是高管团队。

所以说，**用户企业，是以用户为核心驱动资产的企业。用户，是企业的深度同盟。**

“用户企业”的优势所在

从蔚来汽车的例子里，你了解了“用户企业”的特点，那么我就来总结一下他们的逻辑，并对比与现在大多数企业不同的地方，以及他们的优势所在。

第一，获得健康强壮的流量

因为用户和企业在业务场景下走得更近了，所以用户会有更强的参与感和价值连接感，从而让产品有更强的粘性和信息传递效率，同时也会产生更多有效率的传播。就好像蔚来汽车漪涟式的用户拉新策略，超高的新车主转介绍率，反而节省了大量的营销费用，并且每个车主沉淀的都很扎实。

所以很多时候，我们不仅要问产品的流量有多大，还要问链接的深度有多深，也就是流量是否强壮，而且流量是否带有粘性。

第二，能够快速共建产品

和用户共同建设产品，是发现场景真相、打磨产品体验最佳的方式。因为用户的反馈几乎是和设计同时进行的，产品团队可以更加无缝地对接需求。就好像蔚来汽车的任何服务决

策和社群决策，都是通过用户投票完成的。而且每天也会有大量的用户活跃在社区中，贡献内容和想法，很多产品复盘也都会有用户参与。

用户企业就是用超强的用户参与感，来帮助团队真的站在用户视角去思考问题，这样创造出来的产品，才更能代表用户利益。

第三，超高的商业转化力

因为和用户交互得更加密切，在业务场景里更是和用户打成了一片，从而也就让用户对产品及企业产生了更好的信任。**信任是商业交易的效率加速器**，能让很多商业行为都变得畅通无阻。用户会感觉到自己被尊重，享受到了归属感，也因为一次又一次的服务兑现，能让彼此的信任更深地加固。

这种信任也进一步产生了更高的消费频次，更好的复购留存，更强的拉新效果。对于用户企业来说，无论是新品的推出，还是老品的改进，都会有很多用户立刻尝试且迅速给到反馈。现在很多企业会找网红进行电商直播，就是为了加深产品和用户的链接温度和深度，但与其花费营销推广的成本，为什么不亲自让用户和自己的企业有更深度的交流呢？

第四，认知联动在一起

复杂的产品和业务都会有大量的信息需要和用户沟通，而和用户共同决策产品的过程，也是不断沟通的过程，它增进了用户与产品的相互理解，这样我们对于产品的认知会更加一致，也更容易和用户达成一致，不会出现预期不准造成的投诉。

用户的声音，也几乎可以被企业敏感地感受到。而传统车企，经过层层经销商的过滤，可能产品设计师和用户的距离始终很远。

以前我在一家出行软件公司，几乎更改什么平台策略，都要在很多用户的抱怨声中逐渐落地，因为我们彼此的认知并没有通过很好的渠道联动在一起，几乎都是企业的单向宣布，效率超低。

所以，DTC 模式将会是一个重要的方向，这几乎是必然的。

第五，更强的共同价值观

用户和企业，从场景链接进化到利益链接，最终则会进化到价值观链接，也就是在对世界的看法上、认知上，都达成一致。而这也会进一步加强产品的文化，从而有着更高的内部沟通效率和外部的感染力。一个优秀的价值观，同时也是企业内部自我督促最好的法宝。

一个好的品牌，必然是用户认可品牌的信仰。比如说：

> 喜爱 Blue Bottle 的人，认可的不仅仅是咖啡的味道，还有手冲咖啡的精神。
>
> 喜爱 Muji 的人，不仅是热爱产品舒适的质感，还有日式文化中有特点的“空”文化。
>
> 喜爱 Airbnb 的人，不仅是热爱经济的价格和多元的探索感，还有他们独有的全球房东的理念。

价值观就像企业与用户的精神契约，进一步加强了用户的信任所在，从而又加强了商业效率。

而现在太多的产品和自己的品牌宣传都是割裂的，完全不相关的，自说自话的，用户莫名其妙的，这就是问题。

OK，以上五点就是我总结出的用户企业优势的特性了。其实这些只是五大方面，日常在和用户交流的过程里，你还会有诸多惊喜发现，因为只有身处需求场景里，你才能真正学会什么是以用户视角看待问题，才能全方面地提升自己的服务水准。

未来的成功企业，都将或多或少地过渡到用户运营，而用户运营能力会被视为企业的核心竞争力，与用户关系的深度，会被视为企业的核心资产。

课程小结

总结一下，**用户企业是个相对比较新的概念，它几乎是会员体系更深层次的进化**。如果说会员打法，是流量红利枯竭以后的解决方案，通过权益把用户留在自己的业务里并服务好，那么用户企业则会绑定得更加深刻，让用户和企业互相赋能，共同发展，凝结成更强悍的商业联盟。

今天的内容到这里就告一段落，讲下来还真是很感慨的。以用户为中心这句话，我听了已经有十五年了，而在蔚来汽车，我真心觉得他们开了个好头。无论从商业规划、产品交

付、服务策略，还是在运营策略和品牌策略上，都对得起以用户为中心这句话，甚至可以当之无愧地宣布自己是“用户企业”。

我在蔚来汽车的顾问工作是用户产品体验的策划与商业化策略，在这样的环境里，我的价值也得到了最大的发挥。加入他们的时候，股票只有 1 块多，是蔚来最难的时候，但我当时相信他们的产品好、服务好，只要忍过冬天，资金链补齐就可以找到自己的新路，果然现在股价已经回到了 14 块多。好产品都需要这个历练的过程吧。

今天的内容是咱课程第二个模块的开篇，我们以蔚来汽车和用户企业开头，来理解用户在我们的商业体里发挥的重要性和想象性。也许在不同的商业体里，以人的角度、人与企业共建的角度，重新思考一遍，都会有全新的机会出来。

既然用户企业是一种趋势、是未来，那怎么保证用户企业落地运行呢？这就是我们下一节课要继续来探讨的话题了。

> 用户从来都应该是产品的一部分，甚至应该和产品是共生的关系。

一课一思

你可以列举你所看到的身边的用户企业吗？欢迎你在评论区留言，和我一起交流讨论。

如果你身边也有朋友在探索用户企业的模式，希望你可以把今天这一讲分享给他，我们一起探讨。感谢你的阅读，我们下一讲再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 06 | 如何构建适合体验驱动商业的组织?

下一篇 08 | 三个基因维度，看清用户企业特性

精选留言 (7)

写留言

长庚
2020-10-06

老师好，我想问一下，如果是偏向工具属性sass产品

用户都不是我们带来的，而是各个行业大v的自有流量，用户分层太严重，这种情况下，我

们除了做广场、社区，难道就没有其他手段或切入点和触达用户或和用户产生联动吗？望老师解惑

展开

作者回复: 那要看你的产品生态了，也就是你产品的商业模式。如果你这个阶段最有效的办法就是做大V，那么不妨这个阶段就这么做。每个领域和每个阶段，增长模式都不太一样。但总之，用户在哪里，我们怎么能有效的触达他们，我们就怎么做。 - 我举个例子，比如滴滴专车以前其实用快车的溢出流量就可以了，但现在明显增长到了瓶颈，所以就需要主动做流量运营动作。那么专车的用户和高档小区、医院、五星酒店、旅游区都是强关联，那么跨界会员合作可能就是下一波增长的逻辑。 要具体情况具体分析，看你的产品场景

1

Kasn

2020-09-14

老师好，请教一下：1.对于企业，一味地满足用户需求就是“好的”、正确的吗？；2.用户企业是不是只适用于面向C端产品（360杀毒、小米），而B端产品的付费方和使用方往往不是一批人；3.蔚来汽车真正做到用户企业，应该是执行力层面的加持吧，如果不成为领导或高管如何推行呢？

展开

作者回复: 1， 明确说不是。很多用户需求都是对用户自身或者对协作有害的。我们还是要做那些，双方互相能创造价值，长期互惠的功能。2 。其实B端产品更应该采用用户企业的思路，做一个算一个。蔚来汽车有个逻辑是，服务好女主人。我觉得和你这个逻辑挺像，如果服务好决策者，同时让使用者也心甘情愿去用，我觉得不矛盾。 3 。 执行力很好，但领导层的思路很重要。我们如果不是领导层，但不妨碍我们知道最新的逻辑，同时梳理出来用户企业的逻辑，或多或少的改进自己手头能控制的工作，还是有价值的

1

熊斌

2020-10-26

我觉得得到App和极客时间都是用户企业

展开

LiWeimeng微萌

2020-10-09

2020.10.9 蔚来股票 21了，比你写稿14元又50%了。

展开

作者回复: 萌老师就别扎我心了

詹姆斯Li

2020-09-21

听了这节，蔚来以用户为中心的这种运营模式是非常令人钦佩的，也是很可怕的，很难模仿。以前看到蔚来刚发布ES6的时候价格那么高，当时是比较对这个车能卖多少是比较怀疑的，有多少人会买35万以上的新品牌电动车？听了老师这节课才发现，蔚来从最早就是盯住了这个层次的用户群体，要走靠用户运营推动增长的路线。这个收入层次的群体从用户数，购车预算，购车后愿意为服务买单的意愿，都是和蔚来的业务模式契合的。比这...

展开

作者回复: 总体上现金流已经打正 。 不过不断增长的用户和服务能力的增长，确实会是未来的一个挑战。

Cindy

2020-09-16

老师好！有个问题没有想清楚，每个行业都有自己的属性，对于共享衣橱的这类行业，目前是有回收二手的饰品和包包的业务，也有自己的会员体系，但感觉还是没有与用户的触达点比较少，从哪里切入才会更好的与用户产生深刻的联动呢？望得到老师的解答，谢谢

展开

作者回复: 从用户在二手服装饰品的用户场景和需求本质进行创新。其实用户选择二手，就是选择一个性价比更高的生活方式。那么围绕性价比和你运营的垂类，是不是可以组织线上论坛、相关攻略、线下活动集会.....可以把用户生命周期和场景头跑一边，先看看核心用户画像是什么场景，再围绕场景创新，一定有新东西。 但二手饰品和包包这件事还是标准化和有好供给，感觉加强供给运营和鉴定是初期的王道。

1

monkey

2020-09-14

老师好，在蔚来汽车的例子中，社区带来的归属感和粘性似乎非常显著。是否服务的最终

阶段都是带有社区属性？在此疑问基础上，社区与之适应的组织方式和反馈级别是如何分级的？

作者回复: 不同的垂类，一定有不同的社区属性。

因为在某些品类，人买产品是结果，而在结果之前需要有买的理由，以及买后的更丰富的解决方案。

但我们不能否认的是，未来一定是大量流量逻辑转向用户逻辑的阶段，只是转的步骤和转的深度不一样，具体问题具体分析。组织方式和反馈级别有点没看懂啥意思，微信上问我把